

الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة Condor

برج بوعريريج

Incentives and their relationship to organizational loyalty

A field study on a sample of employees of the Condor air-conditioner complex

Bordj Bou Arreridj

صبرينة عمي علي*

جامعة محمد بوضياف المسيلة

Sabrina ammi ali

Mohamed Boudiaf University- M'sila

Sabrina.ammiali@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2020/11/15 تاريخ القبول: 2021/04/23 تاريخ النشر: 2021/09/20
 - الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف والكشف عن العلاقة القائمة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين في مركب المكيفات الهوائية بشركة Condor -برج بوعريريج-. ولتحقيق الغايات المرجوة من هذه الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمة هذا المنهج لمثل هذه الدراسات، وتم استخدام مقياس الحوافز الذي أعده الباحث "غازي حسن عودة الحلايية" (2013)، ومقياس الولاء التنظيمي الذي طوره كل من "آلن وماير" (Allen & Meyer 1993). وبعد التأكد من الخصائص السيكو مترية لهذه المقاييس في الدراسة الاستطلاعية، تم إجراؤها على عينة قوامها 152 عامل والتي تم سحبها عشوائيا من مجتمع الدراسة. وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين. وقد أظهرت الدراسة بعد تحليلها احصائيا النتائج التالية: قبول الفرضية الجزئية الأولى حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية إيجابية وضعيفة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بوعريريج. قبول الفرضية الجزئية الثانية حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وقوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بوعريريج. قبول الفرضية الجزئية الثالثة حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية ومرتفعة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري لدى عمال مركب المكيفات

*-المؤلف المرسل

الهوائية بشركة Condor برج بوعريرج.

-الكلمات المفتاحية: الحوافز – الولاء التنظيمي -الولاء العاطفي -الولاء المستمر-الولاء المعياري.

Abstract: The study aims to identify and reveal the relationship between incentives and the level of organizational loyalty of a sample of employees of Condor air-conditioning complex - Bordj Bou Arreridj -. In order to achieve the desired objectives of this study, the researcher followed the correlational descriptive approach, to suit this approach for such studies, and the incentive scale prepared by the researcher Ghazi Hassan Odeh Al-Halaybah (2013), and the organizational loyalty scale developed by Allen and Meyer (1993). After verifying the psychometric properties of these measures in the exploratory study, they were applied to a sample of 152 workers, which was randomly drawn from the study population. To answer the study's questions, the Pearson correlation coefficient was used to test the significance of the correlation between the two variables. After analyzing it statistically, the study showed the following results: Acceptance of the first partial hypothesis where it was found that there is a positive and weak statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the incentives and the level of emotional loyalty of the workers of the air conditioner complex at Condor Bordj Bou Arreridj. Accepting the second partial hypothesis. where it was found that there is a positive and strong statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the incentives and the continuous loyalty level of the workers of the air conditioner complex at Condor Bordj Bou Arreridj. Acceptance of the third partial hypothesis. where it was found that there is a positive and high statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the incentives and the standard loyalty level of the workers of the air conditioner complex at Condor Bordj Bou Arreridj.

Keywords: Incentives - Organizational Loyalty - Emotional Loyalty - Continuous Loyalty - Normative Loyalty

مقدمة:

يعيش العالم المعاصر الكثير من التحولات والمواجهات الشاسعة النطاق بفعل التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة والمدهشة، التي أسهمت في نمو محيط الأعمال. واستنادا الى حقيقة أن المؤسسة لا تحيي في فراغ ولكن تتأثر وتؤثر ببيئتها، بات من الواجب عليها تحفيز مواردها البشرية لكي تتماشى وتتأقلم مع هذه التطورات، وتواجه هذه التحولات لتحقيق الفوز في عملها وتضمن بقائها وديمومتها.

لكن في ظل استفحال التنافس بين المنظمات على إثارة الكوادر والكفاءات وجذبها، لم تعد الحوافز تكفي وحدها لضمان استمرار العامل في خدمة منظمته. ومن هنا كان لا بد من البحث على رابط أقوى يربط العامل بمنظمته ويكفل لها استمراره في خدمتها. فوجد في الولاء التنظيمي هذا الرابط، والولاء التنظيمي ليس فطرة في الفرد، إنما يكتسب بتوفر تشكيلة من العوامل ومن بينها: الحوافز بكل أنواعها سواء كانت مادية أو معنوية أو اجتماعية (مزوار، 2013، ص. 125)

واستنادا لهذا التوجه وكذلك انطلاقا من قناعتنا بأهمية الحوافز والولاء التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء، جاءت هذه الدراسة التي تتبلور فكرتها حول البحث عن العلاقة القائمة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي، لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة كوندور برج بوغريج. للتعرف على المعايير التي تحكم هذه العلاقة. وتعد هذه الدراسة إضافة حديثة للدراسات السابقة في هذا المجال. كما أنها ستساهم في توفير العديد من التوصيات لتفعيل نظام الحوافز، ومن ثم رفع مستوى الأداء والولاء لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. كما أن هنالك ندرة في دراسة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في مؤسسة كوندور، لذا فإن هذه الدراسة قد تفيد المؤسسة بما ستحتويه من معلومات، حول أنواع الحوافز ومنافعها، وكذا حول أبعاد الولاء التنظيمي وأهميته. واشتملت الدراسة على جانبين:

- الجانب النظري: والذي يحتوي على الإشكالية المنطلق منها في الدراسة، فرضياتها، أهميتها وأهدافها. وبعدها قمنا بتحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة. وتم أيضا عرض في هذا الجانب التراث العلمي لمتغيرات البحث.

- الجانب الميداني: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية الذي سارت وفقها الدراسة، والتي تتمحور حول الدراسة الاستطلاعية، مجتمع البحث، تحديد العينة وكيفية اختيارها وأهم خصائصها، تحديد الأدوات المعتمدة في جمع البيانات مع الإشارة الى خصائصها السيكو مترية المتمثلة في الصدق والثبات وكذا تحديد الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل بيانات الدراسة، كما تم أيضا في هذا

الجانب عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات التي تحصلنا عليها بعد المعالجة الإحصائية، وفي الأخير انتهت الدراسة بخاتمة وأهم التوصيات.

1-اشكالية الدراسة:

يعد العنصر البشري الدعامة الجوهرية التي تسند عليها المنشأة، حيث كان ولا يزال العامل الرئيسي للتخطيط والتنظيم والعمل والانتاج، وبالتالي فهو المورد الوحيد في العملية الإنتاجية والخدماتية الذي لا نستطيع استبداله بالاختراع التكنولوجي (جميل، 2015، ص.3). فهو "مصدر الفكر والتطوير وهو القادر على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة" (أولاد حيمودة وآخرون، 2017، ص. 350) إلا أنه من أجل التأقلم والاستجابة للتطورات السريعة التي تحصل في محيط العمل، من الضروري الاهتمام بهذا المورد القيم من خلال مشاركته في التطوير واتخاذ القرارات، ومن خلال أيضا دراسته سيكولوجيا واجتماعيا للرفع من مستوى أدائه وولائه.

ويعد الولاء التنظيمي المفتاح الحيوي والمهم لفحص التنغم الموجود بين الأفراد ومؤسساتهم، فالأشخاص ذوي الولاء العال لمؤسساتهم، هم أولئك المستعدين بما يكفي للتكريس المزيد من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعون على نحو دائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (نهي عطايا، 2016/2015) وهذا ما يؤكد "العضائيلة" (1995) حيث يرى أن وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، هو أحد العوامل التي تساعد المؤسسة على احراز أهدافها، فضلا عن كونه مطلبيا أساسيا للعديد من المؤسسات الحديثة، لأن المؤسسات التي يتسم عمالها بدرجة مرتفعة من الولاء التنظيمي، هي المؤسسات الحديثة ذات فاعلية مرتفعة، ومن ثم تحقق إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية من طرف موظفيها (الغامدي، 2011). لكن تجدر الإشارة الى أن هذا الولاء التنظيمي لا يمكن الحصول عليه جاهزا، إنما هو محصلة تفاعل الكثير من العوامل وأهمها الحوافز.

ولهذا لقي التحفيز اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة خاصة إدارة الموارد البشرية. حيث تلعب الحوافز دورا هاما في حياة الأفراد والمؤسسات. (أنساعد وآخرون، 2020) وقد أظهرت مجموعة من الدراسات كدراسة سمر محمد عثمان عبد الله محمد (2018) ودراسة داود معمر (2011) ودراسة بالا وحمواوي وطروبيا (2019)، أن الحوافز تساهم في احراز الولاء التنظيمي للموظفين في مؤسساتهم. وهذا يدل على أهمية الحوافز في تأثيرها الإيجابي على الولاء التنظيمي، والذي ينعكس على انتاجيتهم وانتمائهم لمؤسساتهم (مجمع، 2018).

ونظرا لكثرة الحديث عن حقوق الموظفين وهضمها واستغلالها وخاصة في بلدان العالم الثالث، لذا فإن المؤسسات الجزائرية ليست في معزل عن هذه العوامل والمتغيرات، ومن بينها

مؤسسة كوندور برج بوغريج خاصة وأنها من بين المؤسسات العاملة في قطاع هام جدا، وتسعى للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، الشيء الذي يحتم عليها الاستعداد والمواجهة في ظل المنافسة الشرسة، فالمؤسسة الفعالة هي المؤسسة التي تعرف كيفية استخدام كفاءة وفعالية موظفيها لإحراز أهدافها، من خلال قيامها بإنشاء نظام حوافز هادف، يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين بطريقة تزيد من ولائهم التنظيمي، ومساعدة المؤسسة على الريح والبقاء (مجمع، 2018) ضمن هذا الاطار ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمؤسسة والفرد على حد سواء، وكذلك الدور الذي تلعبه الحوافز في توجيه سلوك العاملين وتحديد مستوى ولائهم التنظيمي، ارتأينا لدراسة العلاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة كوندور برج بوغريج لفهم طبيعة العلاقة بينهما. وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوغريج؟
ويتفرع السؤال الرئيسي الى أسئلة فرعية نوردها فيما يلي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوغريج؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوغريج؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوغريج؟
- 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة واعتمادا على محتوى ونتائج الأبحاث والدراسات السابقة التي توافرت للباحثة، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات بصيغة الاثبات (H_1) كما يلي:

1-2-الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوغريج.

2-2-الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوغريج.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوعريبرج.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوعريبرج.

3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- فتح أمام الباحثين الجدد أفقا علمية في التعمق في موضوع الحوافز داخل المؤسسات.
- تقديم تشكيلة من التوصيات من خلال النتائج التي سوف يتم الوصول إليها، والتي يمكن أن تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمة condor بصفة خاصة، والمنظمات الاقتصادية والإنتاجية الأخرى بصفة عامة.

4-أهداف الدراسة :

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز بأنواعها المختلفة (المادية والمعنوية والاجتماعية) بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

- التطرق إلى أبعاد الولاء التنظيمي والمتمثلة في: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري.

5-تحديد المفاهيم:

1-5-الحوافز: تعرف الحوافز على "أنها مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، ويمكن تقسيم هذه الحوافز الى حوافز مادية وحوافز معنوية وحوافز اجتماعية." (مقابلة، 2011، ص. 27)، وتقاس في دراستنا هذه بالدرجة التي يتحصل على عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor -برج بوعريبرج- على فقرات مقياس الحوافز للباحث "غازي حسن عودة الحلاية" (2013).

2-5-الولاء التنظيمي: تعرفه الرواشدة بأنه "اقبال الشخص على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم. علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء لها " (بوعطيط، 2018، ص. 313) ويقاس بالدرجة التي يتحصل عليها عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوعريبرج، على فقرات مقياس الولاء التنظيمي ل ماير وآلن (Allen & Meyer 1993)، في كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي التالية:

أ- الولاء العاطفي: يشير إلى "قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وتدعيم هذه القيم" (أبو النصر، 2007،

ص. 168) ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يتحصل عليها عمال مركب المكيفات الهوائية في شركة condor برج بوعريريج، على الفقرات المنتمية لهذا البعد وفق أداة الدراسة.

ب-الولاء المستمر: "يشير إلى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، إذ يبقى الموظفون في أعمالهم لأنهم بحاجة لها." (الشيباب وأبو حمور، 2011، ص. 312) ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يتحصل عليها عمال مركب المكيفات الهوائية في شركة condor برج بوعريريج، على الفقرات المنتمية لهذا البعد وفق أداة الدراسة.

ج-الولاء المعياري: "يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، حيث يأخذ الفرد المنتمي للمنظمة معياريا في حسابه الى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل" (الشاعث الرفادي، 2003، ص. 25) ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها عمال مركب المكيفات الهوائية في شركة condor برج بوعريريج، على الفقرات المنتمية لهذا البعد وفق أداة الدراسة.

6-الدراسات السابقة:

سنتناول في هذا الجزء أهم الدراسات ذات الصلة بالمتغيرين وذلك على النحو التالي:

1-1-دراسة سعود العتيبي والسواط (1997) بعنوان الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة عبد الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه: هدفت الدراسة الى قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة عبد العزيز، وكذلك تحديد العوامل التي تؤثر إيجابيا أو سلبيا. ومعرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي. ومن النتائج التي توصل اليها الباحثان أن للسن والحالة الاجتماعية تأثيرا على الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، وأن لسنوات الخدمة تأثيرا على الولاء العاطفي فقط. وأن خصائص العمل ومناخ العمل الاجتماعي والمكافآت لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي فقط وتأثير بسيط على الولاء المستمر.

2-2-دراسة الخشالي (2003) بعنوان أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة: هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير استعمال رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي والديمقراطي والمتساهل) على الولاء التنظيمي وأبعاده (العاطفي، المستمر والأخلاقي)، ولقد أبدت النتائج أنه توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة المتساهل والولاء العاطفي والأخلاقي. ولم تؤكد هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أبدت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء

العاطفي والأخلاقي، فيما لم تبدي هذه العلاقة مع الولاء المستمر. (المحتسب وجعلود، 2007، ص. 114)

3-6-دراسة المحتسب لينا حسام وجعلود مروان سعيد (2007) بعنوان أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين: استهدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة القائمة بين المتغيرات الديمغرافية والولاء التنظيمي، ودرجة تأثره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية الى تكوينه وزيادته. وأجريت الدراسة على عينة قصدية قوامها (2010) موظف منهم ذكور واناث، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وفي الأخير انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل.

- لا توجد علاقة بين متغير الراتب الشهري ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد أظهرت هذه العلاقة في الولاء المستمر والمعياري، ولم تظهر مع الولاء العاطفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الاتصال والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك، أما في أبعاد الولاء فتظهر هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي، لكن لم يتم إظهار وجود العلاقة في كل من الولاء العاطفي والمستمر.

4-6-دراسة داروليا وآخرون (Darolia et al 2010) بعنوان الدعم التنظيمي المدرك، دافعية العمل والولاء التنظيمي كمحددات للأداء الوظيفي: هدفت الدراسة لمعرفة الى أي مدى يمكن كلا من الدعم التنظيمي المدرك ودافعية العمل والولاء التنظيمي، أن يبنى باختلاف الأفراد في أداء العمل، كما هدفت لمعرفة إذا ما كانت هناك علاقة إيجابية بين كل من: الدعم التنظيمي، دافعية العمل، الولاء التنظيمي والأداء المهني. وتم في هذه الدراسة استخدام مقياس الولاء التنظيمي لـ Meyer & Allen، أما بالنسبة لإدراك الدعم التنظيمي فقد تم استخدام مقياس (Eisenberger et al 1990)، أما تحفيز العاملين فقد جرى تطوير جدول تحفيز العاملين لـ (Shrivastava's 1981)، وتم استخدام مقياس الأداء المهني لـ (Singh & Pestonjee 1988) ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- وجود أعلى ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني، يتبعه الحوافز المادية والأداء المهني، ومن ثم الولاء العاطفي والأداء المهني.

- أظهرت النتائج أن الحوافز المادية وتحقيق الهدف والمنافسة ارتباطا وثيقا بتوقع الأداء المهني.
- من بين المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي كان الولاء العاطفي والمستمر أفضل توقعاً للأداء المهني (عطايا، 2016/2015، ص.17)

5-6-دراسة الفارس سليمان (2011): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة: هدفت الدراسة الى كشف والتعرف عن العلاقة القائمة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وأجريت الدراسة على موظفي أربع منظمات عامة، قدر قوامهم 232 موظفا وموظفة تم اختيارهم بالطريقة غير الاحتمالية، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى تشكيلة من النتائج أهمها: توجد علاقة موجبة وقوية بين التحفيز والولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المتواصل للموظفين، بغاية تحفيزهم ليكونوا جزءا من التنظيم وثقافته.

6-6-دراسة الغماري علاء محمد وآخرون (2017) بعنوان عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية – الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة: هدفت الدراسة الى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، وكذا محاولة التعرف على مدى ادراك الموظفين فيها لمفاهيم التحفيز والالتزام التنظيمي، والمساهمة في تغيير الواقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مؤسسة الشرطة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مراكز وإدارات الشرطة بقطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، ولكن حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ 8132 شرطيا وضابط شرطة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية لتمثيله، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر منها:

- نسبة موافقة أفراد العينة حول فاعلية نظام الحوافز لجميع الفئات قليلة.
- نسبة موافقة أفراد العينة على جميع فئات الالتزام التنظيمي متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

من أهم التوصيات المقدمة الى قيادة الشرطة العمل الحثيث على تنمية الالتزام التنظيمي الذاتي للأفراد العاملين بجهاز الشرطة، مع عدم اغفال الحوافز المادية. (ص.29)

7-6-دراسة بن بريكة عبد الوهاب وهيشر سميرة (2018) بعنوان مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية: هدفت الدراسة الى اختبار وتمحيص أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، الاخلاقي)، وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية قوامها 40 موظف من الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد طولقة، وتم جمع معلومات الدراسة باستعمال الاستبيان، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

-الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تسهم في تحقيق كل من الولاء المستمر والأخلاقي، لكنها لا تساهم في تحقيق الولاء العاطفي.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين لنا أنها قد تعددت وتباينت بتباين الأهداف التي سعت الى احرازها، لذا سنحاول استعراض أهم أوجه الاختلاف وأوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وإظهار أوجه الاستفادة منها.

أ- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي. كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات المذكورة، في طريقة انتقاء العينة بالطريقة العشوائية كما في دراسة: الغماري وآخرون (2017). بينما اختلفت مع بعض الدراسات، في انتقائها للعينة بالطريقة القصدية كما في دراسة بن بريكة وهيشر (2018)، ودراسة لينا حسام المحتسب وجعلود مروان سعيد (2007).

كما تتشابه أيضا الدراسة الحالية مع دراسة بن بريكة وهيشر (2018)، لتطبيقها في البيئة الجزائرية، في حين تختلف مع دراسة الغماري علاء محمد وآخرون (2017) ودراسة المحتسب لينا حسام وجعلود مروان سعيد (2007) لتطبيقهما في فلسطين، ودراسة دراسة الخشالي (2003) في الأردن. والبعض الآخر أجريت في الدول الأجنبية كدراسة داروليا وآخرون (Darolia et al 2010).

وتختلف أيضا الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المذكورة، كونها طبقت في المؤسسة الاقتصادية الصناعية. أما الدراسات السالفة طبقت في المؤسسات الخدمائية والمؤسسات التعليمية، وطبق عدد آخر من الدراسات السالفة الذكر في المؤسسات الأمنية.

يختلف مكان اجراء الدراسة الحالية عن مكان اجراء كافة الدراسات السالفة الذكر، حيث تمثل مجتمع الدراسة الحالية في عمال مؤسسة كوندور برج بوغريج.

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات المذكورة في استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث.

ب- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاطلاع الواسع على متغيرات الدراسة.

- الاستفادة منها في تحديد وبناء الإشكالية وصياغة أسئلتها وفرضياتها

- الاستفادة منها في اختيار المقاييس المناسبة لجمع البيانات.

- الاستفادة منها في اختيار المنهج الذي يتلاءم مع الدراسة الحالية.

- تم الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

ج- ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز هذه الدراسة عن سابقتها كونها

تعد من أوائل الدراسات في حدود علم الباحثة، التي بحثت عن العلاقة القائمة بين الحوافز

ومستوى الولاء التنظيمي، لدى العاملين بمركب المكييفات الهوائية بمؤسسة كوندور برج بوعريبرج.

كما لم تتقيد هذه الدراسة بفترة واحدة من العمال، إنما اشتملت ثلاثة فئات الإطارات، المتحكمين،

المنفذين، وذلك لضمان تشخيص الواقع بدقة وضمان تمثيلية العينة للمجتمع.

7- ماهية الحوافز:

1-7- مفهوم الحوافز: يعرف "محمد عبد الفتاح ياغي" الحوافز على أنها "كل الوسائل المتاحة في

البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته في نحو القيام بعمل محدد،

أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض اشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما، حتى يتم تحقيق أهداف

المنظمة ورفع مستوى أدائها". (ياغي، 1986، ص.21).

في حين يعرفها "الطائي والفضل" (2006) "بأنها مجموعة من العوامل والأساليب التي

تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد والعاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد

والاهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي الى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية عند الأفراد

والعاملين واشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية" (خصاونة، 2011، ص.93)

2-2- أهمية وأهداف الحوافز:

- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل.

- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين، مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها

مثل قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والغياب.

- المساهمة في اشباع حاجات العاملين ورفع روح المعنوية لديهم.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها بين العاملين.

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها (أولاد حيمودة وآخرون، 2017، ص. 351)

3-7- أنواع الحوافز: تتعدد اتجاهات الباحثين في مجالات الإدارة في تقسيم الحوافز إلى أنواع وفئات تبعا لأسس مختلفة، فهناك من يقسمها:

1-3-7- من حيث طبيعتها أو قيمتها: نجد أولا الحوافز المادية وتتعدد وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، على اعتبار أن الحافز النقدي يعد من أهم طرق التحفيز. ثانيا نجد الحوافز المعنوية وتتمثل في شهادات التقدير وتنمية الرقابة الذاتية، فتستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

2-3-7- من حيث أثرها أو فاعليتها: نجد في هذا التصنيف نوعين من الحوافز، الحوافز الايجابية تعزز السلوك الإيجابي وتطبق مبدأ الثواب كالعلاوات وعدالة الأجور، الحوافز السلبية تحد من السلوك السلبي وتطبق مبدأ العقاب مثل الإنذار والخصم والحرمان من العلاوة أو الترقية (الشوايكة، 2011، ص. 2615)

3-3-7- من حيث الجهة المستهلكة أو المستفيدين: نجد في هذا التصنيف الحوافز الفردية وهي تلك الحوافز الموجهة للفرد فقط كصرف مكافأة مالية لأفضل موظف ويمكن أن تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية. النوع الثاني ويتمثل في الحوافز الجماعية وهي تلك الموجهة لجميع العاملين داخل المؤسسة أو لفريق منهم، كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي (الشوايكة، 2011، ص. 2615)

4-4- مراحل تصميم نظام الحوافز: يحدد "هيثم" مراحل تصميم نظام الحوافز كالتالي:

1-4-4- تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، ويجب على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والايرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2-4-4- دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف المطلوب يستدعي ما يلي: وجود عدد سليم للعاملين، وجود وظائف ذات تصميم سليم، وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، وجود ظروف عمل ملائمة.

3-4-4- تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ-قيمة الحوافز والجوائز: وتمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.

ب-التكاليف الإدارية: وتغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

ج-تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات، بالإضافة إلى خطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى (أبو النصر، 2012، ص. 176-177)

8-ماهية الولاء التنظيمي:

1-8-تعريف الولاء التنظيمي: عرفه "شيلدون sheldon " على أنه: " التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها." (فريدة زيني، 2013، ص.8).

أما ريجيو Riggio فيرى أنّ "الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها." (رونالدي. ريجيو، 1999، ص. 276).

2-8-أهمية الولاء التنظيمي: تلخص أهمية الولاء والتنظيمي فيما يلي:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة، لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي، في التنبؤ ببقائهم بعملهم أو تركهم له والعمل في منظمات أخرى.

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون لصالح المنظمة، ايمانا منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.

- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين في المنظمة.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما، في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها.

- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد من أجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون للرئيس بطريقه أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين (البارودي، 2015، ص.78-79)

3-8: أبعاد الولاء التنظيمي: حسب الدراسة التي قام بها "ألين وماير" سنة 1990 Allen & Mayer فإن الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية تربط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

1-3-8-الولاء العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه في المنظمة، فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة، وهذا يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون في البقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذين يشعرون به نحوها. كما أن الولاء العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته، لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

2-3-8-الولاء المستمر: تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة، مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى. ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل، كالتقدم في السن وطول فترة الخدمة والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله (بلطرش وجميل، 2019، ص. 32)

3-3-8-الولاء المعياري: يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة الى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معياريا يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة (بلطرش وجميل، 2019، ص. 32)

4-4-مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظرو ليش ولافان Welsch & Lavan: أشار كل من "ولش ولافان" Welsch & Lavan أنّ للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

1-4-8 " مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنّها تحقق رغباته وتطلعاته وأهدافه. "

2-4-8 « مرحلة الولاء التنظيمي: في هذه المرحلة يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها. " (بوليداوي، 2019، ص. 81)

9- إجراءات الدراسة الميدانية:

9-1- الدراسة الاستطلاعية: قمنا بتطبيق الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها 15 عامل من مركب المكيفات الهوائية بمؤسسة condor برج بوعرييج، وكان الغرض منها التأكد من صدق وثبات أدوات القياس قبل استخدامها، وأيضا من أجل اكتساب المهارة والخبرة بالتطبيق الميداني، وللتحقق من إمكانية الاستمرار في إجراءات الدراسة على العينة الأساسية.

9-2- منهج الدراسة: لمعرفة العلاقة القائمة بين الحوافز (المادية – المعنوية -الاجتماعية) وأبعاد الولاء التنظيمي وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها، تم إتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعد من أنسب المناهج للدراسة الأنية، ويسعى إلى وصف ظاهرة معينة وصفا دقيقا ودراستها كما توجد في الواقع.

9-3- حدود الدراسة: تقتصر الدراسة الحالية على عينة من العاملين في مركب المكيفات الهوائية بمؤسسة كوندور برج بوعرييج، وذلك خلال العام الدراسي 2020-2021

9-3-3- عينة الدراسة: أجريت الدراسة الحالية على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من فئة (الإطارات المنفذين المتحكمين)، وتكونت من 172 عامل من عمال مركب المكيفات الهوائية، أي بنسبة بلغت 20.77% من المجتمع الأصلي، وبعد استبعاد الأفراد الذين تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم، وبعد استبعاد أيضا الاستبيانات المشطوبة وغير الكاملة وغير الصالحة للتحليل أصبح حجم العينة النهائي 152 عامل أي بنسبة 17.73% من المجتمع الكلي

9-3-1- خصائص العينة:

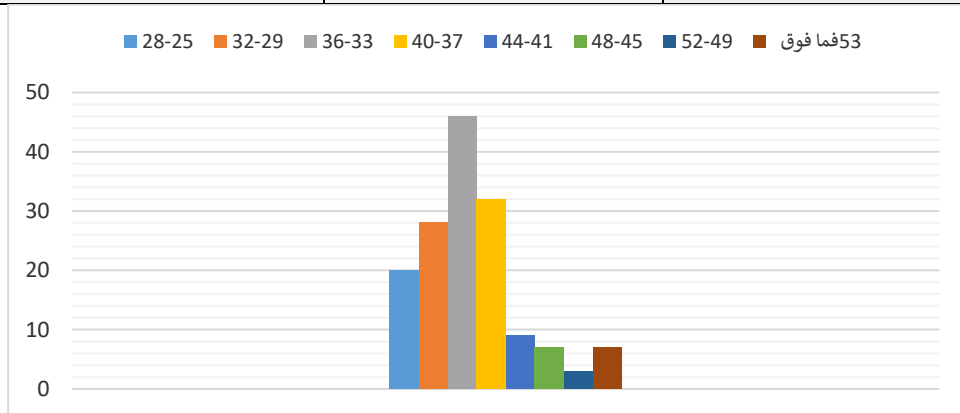
أ-السن:

الجدول (01): يوضّح توزيع العمال حسب متغير السن (المصدر، من اعداد الباحثة بناء على

استجابات أفراد العينة)

النسب المئوية	التكرارات	الفئة
13.16	20	سنة 28_25
18.42	28	سنة 32-29
30.26	46	سنة 36-33
21.05	32	سنة 40-37
5.92	09	سنة 44-41
4.61	7	سنة 48-45
1.97	03	سنة 52-49

4.61	07	53 فما فوق
%100	152	



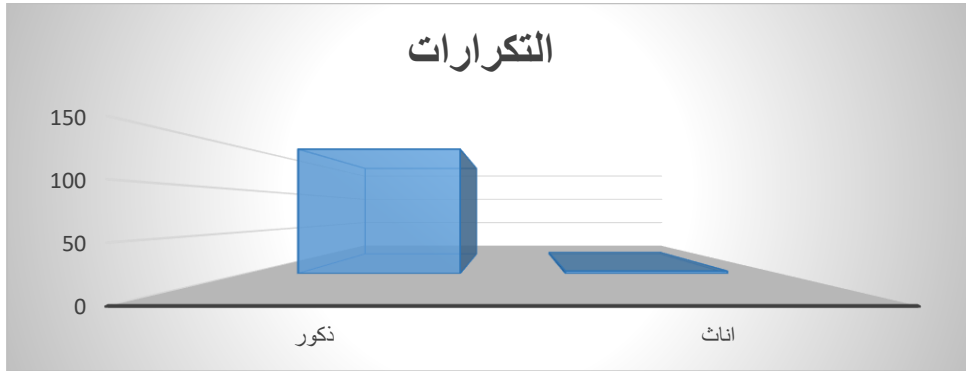
الشكل (01): يمثل مدرج تكراري لتوزيع العمال حسب متغير السن (المصدر، من اعداد الباحثة بناء على استجابات أفراد العينة)

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول (01)، أن الفئة التي تتراوح ما بين 33 إلى 36 سنة هي التي تغلب على عينة الدراسة حيث تمثل 30.26%، ثم تليها الفئة التي تتراوح ما بين 29 إلى 32 سنة حيث تمثل نسبة 18.42%، تليها الفئة التي تتراوح ما بين 37 إلى 40 سنة بنسبة قدرت بـ 21.05%، ثم تأتي الفئة الأصغر سناً التي تتراوح أعمارها ما بين 25 إلى 28 سنة والتي تمثل نسبة 13.16%، ثم الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 41 إلى 44 سنة والتي تمثل 5.92%، بعدها تأتي فئة الأفراد الذي تتراوح أعمارهم ما بين 45 و 48 سنة والفئة الأكثر من 53 سنة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 4.61%. في الأخير تأتي فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 49-52 سنة بنسبة ضئيلة جداً بحيث تمثل 1.97% من عينة الدراسة. وعليه يمكن القول إن عينة دراستنا شباب أكثر من كهول.

ب-الجنس:

الجدول (02): يوضح توزيع العمال حسب متغير الجنس (المصدر، من اعداد الباحثة بناء على استجابات أفراد العينة)

النسب المئوية	العدد	الفئة
%98.03	149	ذكور
%1.97	3	اناث
%100	152	المجموع



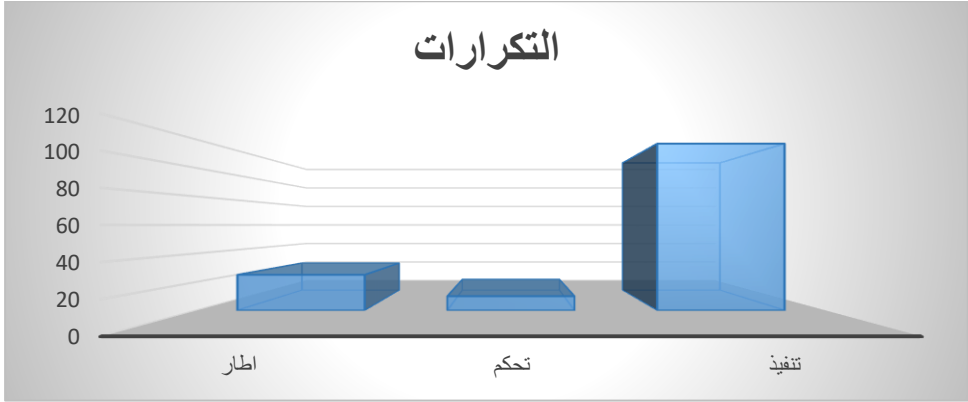
الشكل (02): يمثل مدرج تكراري لتوزيع العمال حسب متغير الجنس (المصدر، من اعداد الباحثة بناء على استجابات أفراد العينة)

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول والشكل (02)، ان هناك تباين في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكري اذ يمثل نسبة 98.03%، في حين لا تمثل الاناث سوى 1.97 %، وهذا لا يعني أن شركة condor لا توظف الاناث، بل إن تواجدهن كبير إلى حد ما لكن ليسوا في مركب المكيفات الهوائية.

ج-نوع الوظيفة

الجدول (03): يوضّح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة (المصدر، من اعداد الباحثة بناء على استجابات أفراد العينة)

النسب المئوية	التكرارات	نوع الوظيفة
16.45%	25	إطار
6.58%	10	تحكم
76.97%	117	تنفيذ
%100	152	المجموع



الشكل (03): يمثل مدرج تكراري لتوزيع العمال حسب متغير نوع الوظيفة (المصدر، من اعداد الباحثة بناء على استجابات أفراد العينة)

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول والشكل (03)، أن معظم أفراد العينة هم فئة التنفيذ وذلك بنسبة %76.97 وهذا طبيعي بالرجوع الى طبيعة الوظائف لأغلبية العمال في المركب وهي تركيب وصناعة مكيفات الهواء ثم تليها فئة الإطارات بنسبة %16.45 وأخيرا تليها فئة المتحكمين بنسبة %6.58.

4-9 أدوات الدراسة: جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة قمنا بالاعتماد على:

1-4-9 مقياس الحوافز: من خلال الأطر النظرية وبالاطلاع على العديد من المقاييس ذات الصلة بالبحث، تبيننا مقياس الحوافز للباحث غازي حسن عودة الحلايبية (2013)، الذي يقيس 3 أبعاد أساسية للحوافز.

- وصف المقياس: يتكون المقياس من 25 بند توزعت على 3 أبعاد رئيسية وهي الحوافز المعنوية (9بند)، الحوافز المادية (10بند)، حوافز الخدمات الاجتماعية (6بنود). تكون الأسئلة مغلقة وتعطى الإجابات على سلم ليكرت الخماسي، وتتراوح درجات المقياس ما بين 25 و 125 درجة. لكن يجدر التنويه الى أننا لم نطبق كل فقرات المقياس، وانما اخترنا تلك التي تخدم دراستنا وكانت الفقرات التي أقصيناها هي:

- الفقرة رقم (8): توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية، ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل.
- الفقرة رقم (9): تقدم المؤسسة تذاكر سفر، لتشجيع الموظفين على التطور والاقبال على الدورات التدريبية الخارجية.
- الفقرة رقم (22): توفر المؤسسة مطعما خاصا للاستخدام في فترات الاستراحة، كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان.

- الفقرة رقم (26): توفر الأمانة حضانة لأطفال الأمهات الموظفات لديها، مما يساهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين أدائهن الوظيفي.

تم الاقتصار على أساس أنها لا تخدم دراستنا وتؤدي الى انخفاض معامل الثبات والصدق، وعلى هذا الأساس أصبح المقياس يتكون من 21 بند، وتتراوح درجاته ما بين 21 الى 105 درجة. الجدول التالي يوضح فقرات المقياس وما تقيسه:

الجدول (04): يوضح فقرات مقياس الحوافز وما تقيسه (المصدر، الحلابية، 2013)

رقم البند	الأبعاد	محتوى البنود
1	الحوافز المادية	-تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الاعمال الموكلة للموظفين.
2		-يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة.
3		-تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز العاملين على انجاز العمل بكفاءة
4		-تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة
5		-توفر المؤسسة نظاما للعلوات الدورية، كي تكفل انجاز العمل بشكل جيد.
6		- توفر المؤسسة نظاما للعلوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل مناسب.
7		-تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل
8		- تقدم المؤسسة مكافآت مادية على العمل الإضافي مما يدفع الموظف على التمسك بالعمل
9	الحوافز المعنوية	-تهتم المؤسسة بتقديم الاوسمة للمستحقين
10		-تهتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير للمستحقين
11		-تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب
12		-توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل.
13		-ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم
14		
15		

-تكلف المؤسسة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الأداء -تقدم المؤسسة امتيازات لنقل العامل لوظيفة أفضل لتحسين الأداء	16	
-تعمل المؤسسة على اعارة العامل لجهة أفضل، ما يشعر العامل بأهمية العمل الذي يقوم به -تشارك المؤسسة العمال في عملية اتخاذ القرار، مما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.	17	
تمنح المؤسسة القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز العامل على أداء عمله.	18	الحوافز الاجتماعية
- توفر المؤسسة مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي او رياضي	19	
-توفر المؤسسة وسائل المواصلات مما يؤدي الى زيادة الرضا لدى الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.	20	
-توفر المؤسسة مكانا للعبادة، لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه الوظيفي.	21	

2-4-9-مقياس الولاء التنظيمي:

من خلال الأطر النظرية وبالاطلاع على العديد من المقاييس ذات الصلة بالبحث، تبيننا في دراستنا هذه مقياس الولاء التنظيمي الذي طوره كل من آلن وماير (Allen & Meyer1993)، وتم اختيارنا لهذا المقياس لأنه أكثر المقاييس المقبولة لقياس ابعاد الولاء التنظيمي، وقد تم استخدامه من قبل العديد من الباحثين العرب أمثال: مراد نعموني (2006) وهذا حسب الجدول التالي:

الجدول (05): يوضّح فقرات المقياس وما تقيسه (المصدر، مراد نعموني، 2006)

المحتوى	رقم الفقرة	الأبعاد
-يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه الشركة	1	الولاء العاطفي
-أحس بمشاكل هذه الشركة كأنها مشاكلني الخاصة	2	
-لا أعتبر نفسي أحد أفراد عائلة هذه الشركة	3	
-لا أشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الشركة.	4	
-هذه الشركة تعني بالنسبة الى الشيء الكثير	5	
- لا أشعر بانتماء قوي لهذه الشركة.	6	

-سيكون من الصعب على مغدرة هذه الشركة حاليا حتى لو أحببت ذلك.	7	الولاء المستمر	
-ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي، ان قررت مغادرة هذه الشركة الآن	8		
-استمراري في العمل في هذه الشركة أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة.	9		
-أعتقد ان لدي حظوظ ضعيفة لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه الشركة.	10		
-من بين الأسباب السلبية لعدم مغادرتي هذه الشركة هو عدم وجود الحلول البديلة المتاحة امامي.	11		
-لو انني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه الشركة لقررت التنقل للعمل في مكان آخر.	12		
-لا أشعر باي واجب للبقاء في العمل في هذه الشركة.	13		الولاء المعياري
-حتى لو كان ذلك في مصلحتي فإنني أشعر انه ليس من حقي مغادرة الشركة حاليا.	14		
-سأشعر بتأنيب الضمير لو أنني غادرت الشركة.	15		
-هذه الشركة تستحق الوفاء	16		
-لن اغادر شركتي الآن لأن لدي شعور بالواجب تجاه الأشخاص الذين يعملون فيها.	17		
-أنني مدين بالكثير لشركتي	18		

-وصف المقياس:

يتكون مقياس الولاء التنظيمي من 18 بند تقيس 3 أبعاد أساسية هي: الولاء العاطفي (6 بنود)، الولاء المستمر (6 بنود)، الولاء المعياري (6 بنود). تعطى الإجابات في الأصل على سلم ليكرت السباعي، غير أن الباحثة فضلت استخدام سلم ليكرت الخماسي على النحو التالي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما وتراوح درجات المقياس من 18 الى 90 درجة.

- طريقة تقدير درجات المقاييس: يتبع في هذين المقياسين طريقة تدرج الدرجات، اذ أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها العامل في كل بند هي 5.

3-4-9-الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

قبل الابتداء في تحليل بيانات المقياسين علينا أولا التحقق من صدقها وثباتها حتى نتمكن الاعتماد على نتائجها

أ-الثبات: للتحقق من ثبات مقياس الحوافز ومقياس الولاء التنظيمي، اعتمدنا على تقنية التطبيق وإعادة التطبيق (test-Retest) حيث قمنا بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية قوامها 15 عامل، وذلك من خلال وضع ارقام على كل نسخة من المقياس مع الطلب من المجيب حفظ الرقم الموجود على ورقته، ثم قمنا بإعادة تطبيق نفس المقياس على نفس المجموعة من الافراد وفي ظروف مماثلة بعد مرور فترة زمنية تصل الى 20 يوما، بين القياس الأول والقياس الثاني. وطلبنا منهم وضع الرقم الذي كان في نسخهم الأولى أثناء التطبيق الأول.

لا يجاد الثبات قمنا بحساب معامل الارتباط يرسون بين نتائج القياسين وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (07): يوضّح معاملات الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق (المصدر، من اعداد الباحثة)

الأجزاء	المحتوى	عدد الفقرات	معامل ثبات التطبيق وإعادة التطبيق
المحور الأول	الحوافز	24	0.88
المحور الثاني	الولاء التنظيمي	18	0.91
/	البعد الأول	06	0.65
/	البعد الثاني	06	0.78
/	البعد الثالث	06	0.93

نلاحظ مما هو معروض في الجدول رقم (07) أن المحور الأول المتعلق بالحوافز يتسم بثبات مرتفع قدر ب 0.88، وعلى غرار هذا المحور نجد أيضا المحور الثاني المتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي يتسم بالثبات، حيث تتراوح معاملات ثباتها ما بين أصغر قيمة 0.65 الى أكبر قيمة 0.93. ومعامل الثبات الكلي للمحور الثاني وصل الى 0.91 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا يدل على ثبات عالي لمحور الولاء التنظيمي. وعموما فهي مقبولة جدا لأغراض الدراسة.

ب-الصدق: من الطرق التي استخدمناها لحساب صدق درجات المقياسين نجد الصدق الذاتي، ويدعى أيضا بالصدق الاحصائي (Statistical Validity) ويعرف بأنه: (صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية، ويقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار (عباس، 1999، ص. 233)، وبعد حساب الصدق الذاتي للدرجات المقياسين تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (08): يوضّح معاملات الصدق الاحصائي (المصدر، من اعداد الباحثة)

الأجزاء	المحتوى	عدد الفقرات	معامل الصدق الاحصائي
المحور الأول	الحوافز	24	0.93
المحور الثاني	الولاء التنظيمي	18	0.95
/	البعد الأول	06	0.80
/	البعد الثاني	06	0.88
/	البعد الثالث	06	0.96
	بعد الولاء العاطفي		
	بعد الولاء المستمر		
	بعد الولاء المعياري		

نلاحظ من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (08) أن مقياس الحوافز يتسم بصدق مرتفع جدا قدر ب 0.93، وعلى غرار المحور الأول نجد المحور الثاني المتعلق بأبعاد مقياس الولاء التنظيمي تتسم بصدق عالي، حيث تتراوح معاملات صدقها ما بين 0.80 الى 0.96، ومعامل الصدق الكلي للمحور الأول وصل الى 0.95 وهو قريب للواحد الصحيح، وهذا يدل على صدق عال لمحور الولاء التنظيمي.

5-9- الأساليب الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب إحصائية متعددة:

5-9-1- الإحصاء الوصفي:

يتضمن التكرارات حيث اعتمدنا عليها لوصف العينة والنسب المئوية تم استخدامها لتوضيح

$$\% = \frac{(\text{التكرار} \times 100)}{n}$$

تمثيلية العينة من المجتمع ومعادلة النسب المئوية هي:

5-9-2- الإحصاء الاستدلالي:

يتضمن معامل ارتباط بيرسون من أجل

اختبار ثبات أداة الدراسة ومن أجل

تحديد العلاقة بين المتغير المستقل

والمغيرات التابعة. ومعادلته هي:

X: درجات المتغير المستقل.

Y: درجات المتغير التابع.

مج²: مجموع مربعات درجات المتغير المستقل.

مج²: مجموع مربعات درجات المتغير التابع.

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

(مج X)²: مربع مجموع درجات المتغير المستقل.

(مج y)²: مربع مجموع درجات المتغير التابع

10- عرض ومناقشة النتائج:

يحتوي هذا العنصر عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حسب تدرج التساؤلات:

10-1- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: تنص الفرضية الجزئية الأولى

على أنه توجد علاقة بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوعريج. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون

لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10): يوضّح قيمة معامل الارتباط بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي (المصدر، من

اعداد الباحثة)

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	العينة	المتغيرات
$\alpha=0,05$	0.38	152	الحوافز
			الولاء العاطفي

يتضح من خلال الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي عند عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة

condor برج بوعريج، ويتبين من خلال قيمة معامل الارتباط البالغ (0.38) أن طبيعة العلاقة

إيجابية ضعيفة. ويمكننا تعميم هذه النتيجة على مجتمع العينة بنسبة ثقة 95%.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن توافر الحوافز بأنواعها المختلفة داخل المؤسسة، تؤدي

ببعض العاملين إلى الرغبة في البقاء في المؤسسة بسبب إحساسهم بالاعتزاز والافتخار والسعادة

الناجمة عن العمل في المؤسسة، وكذا نتيجة الايمان القوي بقيمتها واعتبار اهداف المؤسسة جزء

أساسي منهم لا بد لهم التطلع لتحقيقها.

بالرجوع إلى الرصيد العلمي نجد بعض الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة ومن بينها: دراسة

عبد الوهاب بن بريكة وسميرة هيشر (2018) بعنوان مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي

بالمؤسسات الاستشفائية حيث توصلوا إلى أن الحوافز بشقيها المادية والمعنوية تساهم في تحقيق

الولاء العاطفي. نفس الشيء توصل إليه الخشالي (2003) في دراسة له بعنوان أثر الأنماط القيادية

لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة،

حيث أثبتت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط

القيادة المتساهل والولاء العاطفي. كما أظهرت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء العاطفي. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة لينا حسام المحتسب ومروان سعيد جعلود (2007)، بعنوان أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، في عدم وجود علاقة بين نمط القيادة المتبع ومستوى الولاء العاطفي.

10-2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه توجد علاقة بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوغريج. واختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين والجدل التالي يوضح ذلك:

جدول (11): يوضح قيمة معامل الارتباط بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر (المصدر، من اعداد الباحثة)

المتغيرات	العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز	152	R=0.61	$\alpha=0,05$
الولاء المستمر			

يتضح من خلال الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha (=0.05)$ بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر عند عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بوغريج، ويتبين من خلال قيمة معامل الارتباط البالغ (0.61)، أن طبيعة العلاقة إيجابية قوية. وهذه النتيجة يمكننا تعميمها على مجتمع العينة بنسبة ثقة 95%.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن توافر الحوافز بأنواعها المختلفة في المؤسسة يؤدي الى ارتباط الفرد العامل بالمؤسسة والاستمرار بالعمل فيها، وعدم التفكير بمغادرتها بسبب حجم الفوائد والعوائد (المالية وغير المالية) المتحصل علمها من هذه المؤسسة. ونظرا لحاجة الشخص بهذا العمل وعدم مقدرته تكبد أعباء المعيشة في حالة تركه للمنظمة التي يعمل فيها والانخراط بمنظمة أخرى. بالرجوع الى الرصيد العلمي نجد بعض الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة ومن بينها: دراسة

عبد الوهاب بن بريكة وسميرة هيشر (2018) بعنوان مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية حيث توصلوا إلى أن الحوافز بشقيها المادية والمعنوية تساهم في تحقيق الولاء المستمر. نفس الشيء توصل اليه داروليا وآخرون (Darolia et al 2010) في دراسة لهم بعنوان الدعم التنظيمي المدرك، دافعية العمل والولاء التنظيمي كمحددات للأداء الوظيفي، حيث أثبتت أن الولاء المستمر أفضل توقعا للأداء المهني. كما توصل أيضا سعود العتيبي والسواط (1997) في دراسة لهما بعنوان الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة عبد الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة أن للسنة

والحالة الاجتماعية تأثيراً على الولاء المستمر، وأن خصائص العمل ومناخ العمل الاجتماعي والمكافآت لها تأثير بسيط على الولاء المستمر. ولقد تشابهت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة مازن رشيد 2003 بعنوان الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، حيث توصل إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطاً ذات دلالة إحصائية بالولاء التنظيمي المستمر لكن العلاقة كانت عكسية. في حين اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الخشالي (2003)، بعنوان أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. في عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة المتساهل ونمط القيادة الديمقراطي ومستوى الولاء المستمر. كما جاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة أيضاً لنتائج دراسة لينا حسام المحتسب ومروان سعيد جعلود (2007) بعنوان أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، حيث توصلوا إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع والولاء المستمر لدى العاملين في قطاع البنوك.

10-3- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة: تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه توجد علاقة بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري، لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوعريبرج. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12): يوضح قيمة معامل الارتباط بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري (المصدر من اعداد الباحثة)

المتغيرات	العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز	152	0.65	$\alpha=0,05$
الولاء المعياري			

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري عند عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بوعريبرج، ويتبين من خلال قيمة معامل الارتباط البالغ (0.65) أن طبيعة العلاقة ايجابية قوية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن توافر الحوافز بأنواعها المختلفة، يولد لدى معظم العاملين الرغبة في البقاء في المؤسسة، محصلة الدعم القوي الذي تقدمه الشركة لهم كالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للشركة، مما يجعل الشخص يمتنع عن ترك

الشركة لوفائه وإخلاصه لها وإحساسه بتأنيب الضمير لو تخل عن المؤسسة. وبالتالي يصبح ملزوما أخلاقيا مع الوظيفة.

بالرجوع الى الرصيد العلمي نجد بعض الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة منها: دراسة عبد الوهاب بن بريكة وسميرة هيشر (2018) حول مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية، حيث توصلوا إلى أن الحوافز بشقيها المادية والمعنوية تساهم في تحقيق الولاء المعياري. نفس الشيء توصل إليه كل من لينا حسام المحتسب ومروان سعيد جعلود (2007) في دراسة لهم بعنوان أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه حيث أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع والولاء التنظيمي المعياري لدى العاملين في قطاع البنوك. كما توصل أيضا سعود العتيبي والسواط (1997) في دراسة لهما بعنوان الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة عبد الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، أن للسن والحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة تأثيرا على الولاء الأخلاقي. وأن خصائص العمل ومناخ العمل الاجتماعي والمكافآت لها كذلك تأثير قوي على الولاء الأخلاقي. ولقد تشابهت هذه الدراسة أيضا مع دراسة الخشالي (2003) التي بينت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة الاوتوقراطي ونمط القيادة المتساهل والولاء الأخلاقي، لكن هناك اختلاف في اتجاه العلاقة بحيث كانت سلبية. كما أظهرت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء الأخلاقي. أما دراسة دارولبا وآخرون 2010 فقد جاءت كذلك بنتائج معاكسة بحيث توصلوا الى أن الولاء المعياري لا يؤدي الى زيادة الأداء الوظيفي.

4-10- مناقشة نتائج الفرضية العامة: على ضوء تحقق الفرضيات الفرعية نستطيع ان نؤكد صدق الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوعرييج، وقد أثبتت الدراسة الحالية من خلال الشواهد الإحصائية، بأن شركة condor برج بوعرييج واعية لمدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمالها، ويظهر هذا من خلال توفيرها للحوافز بأنواعها المختلفة (المادية –المعنوية - الاجتماعية) التي تساهم في منح العاملين الإحساس بالامتنان والوفاء اتجاه المؤسسة، والرغبة في البقاء فيها وعدم التفكير في تركها. وبالرجوع الى الرصيد العلمي نجد أن نتائج هذه الدراسة تتشابه مع نتائج الكثير من الدراسات السابقة من بينها دراسة الفارس سليمان (2011) ودراسة علام محمد الغماري وآخرون (2017) حيث توصلوا الى وجود علاقة إيجابية وقوية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

خاتمة:

في نهاية دراستنا وبناء على المعلومات الواردة فيما يمكننا القول: (أن هناك علاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي – المعياري- المستمر) لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة condor برج بوغريج)، وقد تجلت بوضوح من خلال ما توصلنا اليه من نتائج الفرضيات التي تم التوصل الي صحتها، كما لا يسعنا في ختام هذه الدراسة إلا أن ننبه المختصين في هذا المجال بأن يولوا حرصا كبيرا لمثل هذه الدراسات المرتبطة بالحوافز والولاء التنظيمي وربطها بمتغيرات أخرى مثل التطوير التنظيمي والإنتاجية وغيرها. كما ننبه أصحاب المنظمات بضرورة بذل كل ما في وسعهم من أجل قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من وقت لآخر، وكذلك ضرورة منحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار المرتبط بالمنظمة من جل الرفع من مستوى ولائهم مما يؤدي بدوره الى زيادة معدل الإنتاجية وتخفيض نسبة الغيابات داخل المنظمة.

قائمة المراجع

- 1- أبو النصر، مدحت. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- 2- أنساعد، رضوان وآخرون. (2020). دور الحوافز في تفعيل الابداع الإداري دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مؤسسة ميناء تنس، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، نطاق الصفحة 127-140.
- 3- أولاد حيمودة، عبد اللطيف وآخرون. (2017). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، مجلة رؤى اقتصادية. العدد 12. نطاق الصفحات 349-363.
- 4- البارودي، منال أحمد. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. ط1. لقاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 5- بلطرش، حياة وجميل، أحمد. (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد. العدد 3. نطاق الصفحة 27-43.
- 6- بن بركة، عبد الوهاب وهيشر، سميرة. (2018). مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة: مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. العدد 05. نطاق الصفحة 122-129.
- 7- بولبداوي، علي. (2019). ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على عينة من مستخدمي الجامعة، أطروحة دكتوراه في علم النفس والموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد.
- 8- جميل، عبد الكريم أحمد. (2015). إدارة الموارد البشرية. ط 1. الأردن (عمان): دار الجنادرية.
- 9- الحلايبة، غازي حسن عودة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن (عمان)، جامعة الشرق الأوسط.
- 10- خصاونه، عاكف لطفي. (2011). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال. ط1. عمان. دار الحامد.
- 11- بوعطيط، سفيان. (2018). الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس عشر. نطاق الصفحة 311-326.

- 12-الشاعث الرفادي أسماء عبد الكريم. (2003). المناخ التنظيمي بجهاز التفيتش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية وعلاقته بالولاء التنظيمي، بكالوريس إدارة كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- 13-رونالد، ي ريجيو. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط1. عمان: دار الشرق.
- 14-الشوابكة يونس. (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، العدد 10. نطاق الصفحة 2610-2646.
- 15-السياب، أحمد محمد وأبو حمور عنان محمد. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. ط1. عمان الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 16-عباس، محمد عوض. (1999). القياس النفسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- 17-الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 18-عطايا، نهى. (2016). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المبني دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق، سوريا.
- 19-الغماري، علاء محمد وآخرون. (2017). عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية للشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، العدد 1. نطاق الصفحة 29-60.
- 20-الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1. نطاق الصفحة 69-91.
- 21-زنيبي، فريدة. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس -الجزائر - المغرب، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- 22-المحتسب، لينا حسام وجعلود، مروان سعيد. (2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11. نطاق الصفحة 97-154.

- 23- مجمع عبد العالي. (2018). دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البلدية)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 01. نطاق الصفحة 57-95.
- 24- أبو النصر، مدحت. (2012). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- 25- مزوار، منوبة. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 1. نطاق الصفحة 125-157.
- 26- مقابلة، محمد قاسم. (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. ط1. عمان (الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 27- نعموني، مراد. (2006). القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة سونطراك قسم الإنتاج شمال، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر.
- 28- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1986). تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر.